

LA GESTIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL ANTE EL NUEVO ROL DE LAS EMPRESAS

Norma Beatriz Geba y Gabriela Fernanda Mollo Brisco
Universidad Nacional de La Plata Argentina
normageba@yahoo.com.ar / normageba@econo.unlp.edu.ar

Resumen

La noción de Responsabilidad Social Empresaria se encuentra íntimamente relacionada con el vínculo entre organización y contexto. En la actualidad, y ante detecciones de interdependencia trascendentes, se entiende necesario observar: las nuevas reglas de juego de las organizaciones ante las exigencias de la sociedad civil, y la metamorfosis interna para que los managers puedan incorporar tales reglas a sus prácticas habituales. En el presente trabajo se realiza una primera aproximación a la mención de algunas de las prácticas más afectadas, específicamente en lo respectivo a la cultura organizacional, las funciones de planeación y control y el uso de la información contable. Este trabajo se encuadra en el marco del Programa de Modernización tecnológica, Contrato de Préstamo BID 1728/OC-AR, Tipo: PICT 2004, Proyecto: "Análisis e Integración de los Elementos del discurso contable en sus enfoques Económico - financiero y social".

Palabras clave: Responsabilidad Social Empresaria - Gestión - Contabilidad Socio-ambiental – Balance Social.

I. Introducción

La noción de Responsabilidad Social Empresaria, en efecto, se encuentra íntimamente relacionada con el vínculo entre organización y contexto. Bajo esta óptica, para crecer y competir más eficientemente, éstas deberían contribuir a generar un ambiente posibilitador para llevar adelante con mayor facilidad sus negocios y operaciones. Las funciones económico-financieras continúan cumpliendo un papel fundamental, puesto que, de lo contrario estaríamos desnaturalizando a las empresas. Es claro, en este sentido, que al cumplir el contrato económico, respetuosas de las disposiciones jurídicas, sin transvasar el respecto por su contexto natural y cultural en justo equilibrio, las empresas realizan su principal contribución al bienestar de la sociedad.

Según palabras del economista Adolfo Sturzenegger (1), "durante los primeros años de la década del noventa, asistimos en nuestro país al quiebre definitivo de un modelo de sociedad centrado en el Estado... La política, por su parte, dejó de ser el eje central de las transformaciones sociales, y el sector privado, no sólo el empresarial sino también el relacionado con el mundo de la sociedad civil, adquirió súbitamente un protagonismo inédito".

Si se observan las dinámicas de interacción propias de toda organización, tanto como actores sociales fundamentales y como creaciones culturales, puede detectarse que siempre han estado en constante interacción con su medio ambiente externo, intercambiando insumos, productos e información. El reconocimiento del carácter dual de esta relación permite contemplar la íntima interdependencia existente entre ellas y su contexto. En este sentido, la supervivencia de una empresa depende, en gran medida, de su capacidad de reacción, adaptación y respuesta a las exigencias y demandas generadas en este ámbito (2).

En la actualidad, y ante estas detecciones de interdependencia trascendentes, se entiende necesario: observar las nuevas reglas de juego de las organizaciones ante las exigencias de la sociedad civil, considerando la metamorfosis interna en las mismas para que los managers puedan incorporarlas a sus prácticas habituales.

Este trabajo pretende realizar una primera aproximación a la mención de algunas de las prácticas más afectadas, dentro del marco del Programa de Modernización Tecnológica, Contrato de Préstamo BID 1728/OC-AR, Tipo: PICT 2004, Proyecto: "Análisis e Integración de los Elementos del discurso contable en sus enfoques Económico - financiero y social".

II. El desafío puertas adentro

El desafío más importante de los directivos, hoy día, es interpretar correctamente y satisfacer eficazmente las demandas de los interlocutores, así como también poder adaptar las prácticas de gestión a los nuevos parámetros de trabajo.

II.1 El primer obstáculo: La Cultura Organizacional

Tradicionalmente el rol asignado a las organizaciones está fuertemente ligado con el punto de vista clásico cuyo principal exponente es el ganador del premio Nobel Milton Friedman (3). Dicho autor sostiene que los gerentes, en su rol de tal, no son

dueños de los negocios que administran. Sólo son empleados y su única responsabilidad es rendir cuentas a los accionistas. Es decir que su responsabilidad primaria es la de dirigir los negocios con la finalidad de proteger los intereses de los accionistas, siendo que el interés que actúa como común denominador de todos ellos es la obtención de beneficios económicos-financieros. Bajo este esquema de pensamiento, se entiende a la organización como un instrumento para la maximización de beneficios económico-financieros, teniendo como único límite la ley.

Ante una falta generalizada de evolución de este punto de vista, indiscutido por años, el mismo influye en los ámbitos relacionados con las organizaciones. Los administradores se formaron bajo el influjo de este modelo, reforzado en sus respectivos desempeños laborales, y siendo el esquema con el que desempeñaron sus respectivos roles administrativos. Los modelos mentales (4) arraigados en estos gerentes constituyen el primer obstáculo a superar para la implementación de los preceptos de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

¿Cómo se modifica esta forma de pensar? Cambiar una cultura es tarea complicada aunque no imposible. *Principalmente requiere de auténtica convicción, tenacidad, esfuerzo y consenso.* Si los pasos se aceleran se puede caer en un “aparente cambio de paradigma”, superficial y carente de utilidad cierta, un simple apego a los conceptos de “moda” que se olvidarán tan pronto como aparezca uno nuevo.

El cambio antes mencionado puede realizarse siguiendo, entre otros, los mecanismos planteados por Stephen P. Robbins:

- *“Por medio del comportamiento de la Alta Gerencia”.* Con lo que dicen y con su forma de comportarse, los altos ejecutivos establecen normas que se filtran hacia abajo a través de la organización.
- *“Por medio del Sistema de Selección de personal”.* La meta explícita del proceso de selección es identificar y contratar individuos que tengan los conocimientos, las habilidades y las destrezas para desempeñar con éxito puestos dentro de la organización. Sin embargo, suele suceder que se identifique a más de un candidato que cumpla con los requisitos de un puesto dado. Cuando se llega a este punto, sería ingenuo pasar por alto el hecho de que la decisión final sobre quien es el contratado estará influenciada de manera significativa por el juicio que formule quién toma la decisión sobre lo bien que se integrarán los candidatos a la organización.
- *“Por medio del mecanismo de Socialización”.* Sin importar cuán bien se haga el reclutamiento y la selección de personal, los nuevos empleados no están completamente adoctrinados en la cultura de la organización. Por tanto se buscará ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a la cultura de la organización mediante el proceso de Socialización.

Para lograr que el cambio cultural se produzca, en definitiva, es necesario que:

- los empresarios tengan en cuenta la valía de los interlocutores con los que se relacionan;
- sistematicen comportamientos éticos que no se limitan al estricto cumplimiento legal; e
- integren voluntariamente a sus prácticas habituales consideraciones de índole social y ambiental, sopesando las consecuencias de sus actos.

Esta es la esencia de la empresa ciudadana y de las responsabilidades que se delinearon con anterioridad.

II.2 El segundo obstáculo: la Función Administrativa

A principios del siglo pasado, un industrial francés, entiende que los administradores desempeñan cuatro funciones administrativas básicas: planear, organizar, dirigir y controlar. En el campo de la RSE, parte del desafío de los mismos, consiste en incorporar estos conceptos a las funciones mencionadas. En el presente se trabajan las dos primeras funciones: planeación y organización.

En cuanto a:

- *Planeación*

Si no se tiene algún destino específico en mente cualquier camino nos llevará hasta allá. Puesto que las organizaciones existen para lograr algún propósito, debe estar definido el mismo y también los medios para conseguirlo. La función de planeación abarca definir las metas de una organización, establecer la estrategia global para alcanzarlas, y desarrollar una jerarquía comprensiva de planes para integrar y coordinar las actividades.

Dentro de la función de planeación es piedra angular la fijación de objetivos. La teoría de la dirección, en particular la teoría de los objetivos, ha experimentado un cambio radical en los últimos 40 años, pasando de la confianza en la teoría económica a las teorías planteadas por Andreas Papandreou, Herbert Simon, Chester Barnard, Cyert y March hasta Petro Georgiou (5).

En este esquema, y volviendo al tema de la RSE, cobran gran importancia los preceptos de H. Simon, 1964, en su artículo “Sobre el concepto de objetivo en la organización” y los de Cyert y March publicados en “Teoría del comportamiento organizacional”, 1963.

El primero de ellos sugiere que el supuesto de maximización (eje central de la teoría económica clásica) debe ser abandonado a

favor del tratamiento de todos los objetivos como restricciones, como niveles que debían satisfacerse. Sin embargo mantiene vigente el supuesto de un solo agente o mejor dicho un solo centro de poder que reconcilia esos objetivos.

Los segundos de los autores mencionados, avanzan sobre los pasos de H. Simon. Desarrollan una teoría en la cual los individuos negocian entre ellos para determinar los objetivos de la organización.

¿Cómo se reconcilian estas teorías con la RSE? Simon, Cyert y March reconocen desde temprano, la presencia de multiplicidad de objetivos a cumplir, *entiéndase por esto las diferentes y diversas demandas de los actores que influyen en la organización*. Ante estas demandas, los administradores deben ser capaces de aceptar el permanente proceso de negociación entre ellos, a fin de poder confeccionar la cadena de medios a fines que SATISFAGA a todas estas restricciones sin pretender maximizar ninguna de ellas. Ciertamente es que muchas veces estos objetivos entran en conflicto (dado por la diversidad de los mismos), y aquí son los administradores los que pueden y deben resolverlo en forma secuencial. Como menciona Cyert y March al respecto ...“las empresas probablemente resolverán presiones contrapuestas para ‘suavizar la producción’ y ‘satisfacer a los clientes’ haciendo primero lo uno y después lo otro” (Cyert y March p. 118).

También le competen a la función de Planeación tareas como:

- El Diagnóstico de la industria: para detectar las oportunidades y amenazas que afectarán a la organización. En este caso se puede seguir el modelo planteado por Michael Porter de competencia ampliada (6).
- El Diagnóstico de la firma: para detectar cuáles son los puntos fuertes y débiles que tiene la organización. Determinar los problemas organizacionales, debidamente cuantificados, identificándolos por gerencia y por la responsabilidad de cada una de ellas.
- La Confección de escenarios y estrategias: una vez determinadas las variables más relevantes de la industria, el administrador debe poder establecer diferentes rumbos que considera que éstas pueden tener, asignarles una probabilidad de ocurrencia y ver cuál es el escenario más probable en el que deberá operar.
- La Presupuestación de las estrategias: la presupuestación de las estrategias no es más que plasmar en un lenguaje común para la organización las estrategias previamente definidas.

En lo referido a estas actividades, el directivo que tenga como fin gestionar siguiendo los preceptos de la RSE deberá identificar las variables contextuales y de la propia organización que representen a estos conceptos para poder luego cuantificarlas y relacionarlas con los costos de realizar los programas o tomar las medidas seleccionadas. A su vez deberá identificar las responsabilidades por gerencias.

- Organización

Los administradores también son responsables de diseñar la estructura de su organización, que incluye determinar las actividades a realizar, quién las va a llevar a cabo, cómo se deben agrupar, quién informa a quién, y dónde se toman las decisiones.

En esta etapa es responsabilidad del administrador decidir de qué forma incorpora los conceptos de la RSE en la organización de la firma. La estructura más tradicional es aquella basada en un esquema de departamentalización funcional. La departamentalización funcional agrupa a los empleados de acuerdo con sus ámbitos de competencias y los recursos a que recurren para realizar un conjunto común de tareas. Recuerde el lector que las funciones son el conjunto de actividades que una organización lleva a cabo, como por ejemplo: producción, marketing, finanzas, etc., y podría agregarse el departamento encargado de las políticas de RSE.

Sin embargo, este tipo de esquema de departamentalización posee algunos inconvenientes, especialmente en cuanto a los referidos a la coordinación de las actividades de empleados de distintos departamentos. Más aún, tiende a restar importancia a los objetivos generales de la organización, ya que la gente tiende a concentrarse en las metas de sus departamentos. En resumen, los posibles escollos de la departamentalización funcional comprenden lo siguiente:

- comunicación inadecuada entre departamentos;
- dificultades con la coordinación departamental;
- desarrollo de gerentes que sólo son expertos en campos restringidos; y
- enfoque en aspectos departamentales en lugar de organizacionales.

Estos inconvenientes son esencialmente importantes si se intenta aplicar los conceptos de la RSE en la organización.

Existen otros tipos de diseño de estructuras organizacionales que pueden contrarrestar los inconvenientes del diseño funcional, por ejemplo el uso de *estructuras matriciales*. Estas estructuras abandonan el clásico concepto de unidad de mando, permitiendo combinar el diseño funcional con la departamentalización por mercado/producto.

En cuanto a otros parámetros que se pueden trabajar al momento de diseñar una estructura, Henry Mintzberg en su trabajo de

investigación “Diseño de Organizaciones Eficientes” hace mención a diferentes parámetros de diseño.

Al respecto, mayoritariamente se entiende que el más relevante de estos para incorporar los preceptos de RSE a la organización es:

- el adoctrinamiento: proceso por el cual un nuevo miembro aprende el sistema de valores, las normas y los esquemas de comportamiento requeridos por la sociedad, organización, grupo al que está entrando (7). Este tipo de parámetro de diseño cobra relevancia cuando las tareas son delicadas, son realizadas en lugares remotos o es primordial que la persona que las lleve a cabo, aunque trabaje de forma autónoma y sin estricto control de sus superiores, lo haga defendiendo los intereses de la organización.

Son muchas las organizaciones que ante la decisión de incorporar acciones que demuestren su apego a la RSE se basan en el parámetro de diseño de “Formalización del comportamiento” (8) por medio de la imposición de reglas. Generalmente en estos casos encontramos organizaciones que confeccionan Manuales de Ética o de RSE en los que plasman las directrices que cada individuo debe seguir, indican lo que se debe y lo que no se debe realizar. Si bien esto es un primer paso, por las características de este tipo de programas creemos que es más sustentable la utilización de mecanismos como el “Adoctrinamiento”.

A esta altura del análisis, se entiende que para incorporar los preceptos de la RSE, ya sea se considere uno u otro esquema de diseño estructural, es necesario contar con buena información. La misma bien puede contribuir a la comunicación entre los distintos departamentos de la organización, disminuir las denominadas dificultades de coordinación, realizar un diagnóstico y planificar la puesta en práctica de tales preceptos.

Tradicionalmente a través de los conocimientos contables se ha brindado información metódica y sistemática, principalmente cuantificada, y verificable del patrimonio de los entes con un enfoque económico financiero. La misma es útil a las organizaciones para diagnosticar, planificar y controlar con dicho enfoque.

Actualmente, se han generado desarrollos que permiten conocer contablemente la realidad de las organizaciones con un enfoque más abarcativo de la realidad socio-ambiental. Ello es posible a partir de la denominada contabilidad Social o Socio-ambiental.

III. Contabilidad Social o Socio-ambiental

Ante la importancia de la información para el cumplimiento de los objetivos y relacionada a la Responsabilidad Social de las organizaciones, ha tomado estado público un tema en el que la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), Argentina, puede considerarse una de las pioneras: La Contabilidad Socio-ambiental, también denominada Social.

La evolución de la Contabilidad Socio-ambiental, Social o de la Responsabilidad Social, está en estrecha relación con la evolución del concepto de empresa, el que a su vez ha recibido la influencia de las transformaciones socioculturales operadas en el planeta.

“Entre ellas es posible mencionar:

- se comienzan a sentir las consecuencias no deseables del deterioro del medio ambiente: desaparición de especies, calentamiento del planeta, etc.
- se reconocen las implicancias de la ruptura del equilibrio de los ecosistemas,
- se toma conciencia del derecho de poder gozar de una vida sana, física y psíquicamente, y de su posibilidad de defenderlo,
- se sancionan leyes de protección al medio ambiente, a la competencia, al usuario, al consumidor, etc.,
- se amplían los objetivos y misiones que se le asignan a la empresa, concibiéndosela como un subsistema del sistema social del que forma parte y con el que ejerce una influencia recíproca,
- se reconoce el efecto que produce su accionar, y se le atribuye una mayor responsabilidad social,
- a su vez algunas empresas comienzan a asumir esa responsabilidad social, incorporando objetivos sociales a la par de los económicos,
- cada vez más entes detentan y ejercen el derecho a ser informados sobre las consecuencias sociales del accionar empresarial: dueños, acreedores, clientes, trabajadores, Estado, comunidad, etc. Llegando a considerar a la sociedad toda, como titular del derecho a ser informada” (9).

Ante diversas problemáticas y necesidades de información contable más abarcativa de la realidad, el equipo realiza investigaciones contables dentro de diversos Proyectos de Investigación, acreditados ante la UNLP y el CONICET. Como resultado de tales, se analiza el estatus epistemológico de la contabilidad y se desarrolla, como especialidad de la disciplina contable, la contabilidad Social, actualmente denominada Socio-ambiental.

Puede manifestarse que la Contabilidad Socio-ambiental “se aboca al estudio de los impactos (tanto culturales como naturales, directos como indirectos) de la actividad de los entes en el todo social y viceversa” (10).

Además, se interpreta que: “El considerar otras variables sociales a la par de las económicas permitirá a la disciplina contable brindar un conocimiento más amplio, integrado e identificado con la realidad social, de manera objetiva y verificable”... (11). A partir de los citados desarrollos, “Se utiliza la denominación de Contabilidad Social para identificar a un conjunto de conocimientos, elementos y procesos de la Disciplina Contable que, con un enfoque socioeconómico, permiten saber, de manera mayoritariamente cuantificada, los impactos sociales producidos o generados por los entes, tanto en el medio ambiente natural como en el cultural, y es útil para conocer el cumplimiento de la Responsabilidad Social asumida por las organizaciones” (12). Su instrumentación les permite a las organizaciones elaborar un denominado Estado Contable de la Responsabilidad Social o Balance Socio-ambiental.

III.1 Estado Contable de la Responsabilidad Social, Balance Social o Socio-ambiental

Para considerar a los Balances Sociales como verdaderos estados contables deben surgir de un adecuado proceso, y respetar las características o atributos de la información contable (13). Este desafío compete a la denominada Contabilidad Socio-ambiental, que día a día se va afianzando como una especialidad contable, como consecuencia de la ampliación del discurso de la disciplina contable, de la evolución operada en sus paradigmas, en su concepto y en su estatus epistemológico.

Con respecto a la RS, se entiende que el Balance Socio-ambiental: “Constituye una herramienta para informar, planificar, evaluar y controlar el ejercicio de dicha responsabilidad. Su conocimiento es de utilidad para directivos, trabajadores, sindicatos, Estado, universidades y público en general. En él se encuentran temas concretos que permiten reflexionar y elaborar propuestas para ayudar a concebir y perfeccionar cualquier organización” (14).

Bajo estas premisas, se infiere que la contabilidad socio-ambiental puede contribuir para que las organizaciones logren mejor cumplir con su Responsabilidad Social asumida al contar con información metódica y sistemática, principalmente cuantificada, y que pueda ser evaluada para el diagnóstico, la toma de decisiones, control, etc.

Amerita destacar que los modelos de aplicación de Balance Social o Socio-ambiental, ideados por el equipo de investigación, han sido implementados por distintas entidades quienes ponen de manifiesto, entre otros aspectos, su utilidad para analizar los resultados de las gestiones.

A ello puede agregarse su posible contribución para el directivo que tenga como fin gestionar los preceptos de la RSE. El Balance Socio-ambiental facilitaría la identificación de variables cuantificadas, que expresan los conceptos de RSE, de los costos de realizar los programas o tomar las medidas seleccionadas y de las responsabilidades por gerencias, entre otros.

Notas

- (1) Ztutzenegger, A.; Flores Vidal, M. y Stutzenegger, G. “Hacia una cultura de la Responsabilidad Social en Argentina”. Buenos Aires, Presentado en el Foro Ecueménico Social, 2003, (p. 11).
- (2) El primer académico en referirse a estos temas fue el biólogo Ludwing von Bertalanffy, creador de la “Teoría General de Sistemas”.
- (3) M. Friedman, *Capitalism and Freedom* (Chicago: University of Chicago Press, 1962); and Friedman, “The Social Responsibility of Business Is to Increase Profit” *New York Times Magazine*, Septiembre 13, 1970, p. 33.
- (4) Peter Senge define a los modelos mentales como profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar. Peter Senge. “La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”. Editorial Granica. 1990 (p. 222).
- (5) “El poder en la Organización. La teoría de la política de gestión”. Henry Mintzberg. Editorial Ariel. 1992 (Cap. 2).
- (6) “Estrategia Competitiva”. Michael Porter (1980).
- (7) Nótese la similitud entre el concepto de “Adoctrinamiento” de Mintzberg y el de “Socialización” de Robbins (mencionado en este mismo texto).
- (8) Este parámetro de diseño representa la manera de la organización de proscribir la libertad de sus miembros. El comportamiento puede ser formalizado en tres formas básicas: por la posición, por la corriente de trabajo y por las reglas.
- (9) Fernández Lorenzo, Liliana y Barbei, Alejandro (2003): “Contabilidad Social. Una investigación Teórica exploratoria sobre su definición y sus variables relevantes”. Este trabajo ha sido presentado en las XXIV Jornadas Universitarias de Contabilidad. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata. La Plata, Argentina. Págs. 1 a 22.
- (10) Fernández Lorenzo, L., García Casella, C. y Geba, N. B., (1999) “Enfoque para una Teoría General Contable. Contabilidad Patrimonial y Social como Especialidades”. Los autores analizan las características de la contabilidad como disciplina científica y su capacidad de especializarse. *Conferencia Internacional de Ciencias Económicas*. Budapest, Hungría. Junio: 1-18.
- (11) Fernández Lorenzo, L., García Casella, C., Geba, N. (2000), artículo resumen publicado para transferir las potencialidad de la contabilidad como disciplina científica.
- (12) Norma B. Geba; “Propuestas para desarrollar la Contabilidad Social y la Emisión de Balances Sociales de Entidades Lucrativas”. La autora adecua algunos desarrollos de la contabilidad socio-ambiental para entes considerados con finalidad lucrativa. XXIV Jornadas Universitarias de Contabilidad. Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de La Plata, octubre de 2003.
- (13) Geba, N. B. y Fernández Lorenzo L. (2001): “Contabilidad Social en Cooperativas”. Las autoras realizan un desarrollo de algunos elementos

componentes del proceso contable utilizables en la especialidad socio-ambiental. II Encuentro de Investigadores en Cooperativismo.

- (14) En "Balance Social Cooperativo Integral. Un modelo argentino basado en la Identidad Cooperativa", las autoras elaboran un modelo de aplicación de Balance Social y fundamentos para su realización. Este Informe Contable ha sido utilizado por diversas entidades.

Bibliografía

- Cyert, R. M., y J. G. March, (1963): Teoría del comportamiento organizacional. Englewood Cliggs, N.J.: Prentice-Hall.
- Fernández Lorenzo, L., Geba, N., Montes, V. y Schaposnik, R. (1998): "Balance Social Cooperativo Integral. Un modelo argentino basado en la Identidad Cooperativa", Cuaderno 5 Serie Investigación del Instituto Provincial de Acción Cooperativa (IPAC), Ministerio de la Producción y el Empleo de la Provincia de Buenos Aires. Publicación auspiciada por la Oficina de Proyectos Cono Sur América Latina de la Alianza Cooperativa Internacional y por el IPAC y avalada por la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP. La Plata, Argentina. Código ISBN 987-98546-0-8. Páginas 1 a 91.
- Fernández Lorenzo, L., Garcia Casella, C. y Geba, N. B. (1999): "Enfoque para una Teoría General Contable. Contabilidad Patrimonial y Social como Especialidades". Conferencia Internacional de Ciencias Económicas. Budapest, Hungría. Junio: 1-18.
- Fernández Lorenzo, Liliana y Barbei, Alejandro (2003): "Contabilidad Social. Una investigación Teórica exploratoria sobre su definición y sus variables relevantes". Este trabajo ha sido presentado en las XXIV Jornadas Universitarias de Contabilidad. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata. La Plata, Argentina. Págs. 1 a 22.
- Friedman, Milton (1962): Capitalism and Freedom. Chicago: University of Chicago Press; and Friedman, "The Social Responsibility of Business Is to Increase Profit" New York Times Magazine, septiembre 13, 1970 (pp. 33).
- Gareth Morgan, (1998): Imágenes de la organización. México. Alfaomega (pp. 34).
- Geba, Norma B. y Fernández Lorenzo L. (2001): "Contabilidad Social en Cooperativas". II Encuentro de Investigadores en Cooperativismo - ACI – Comité Regional Latinoamericano – Alianza Cooperativa Internacional. Buenos Aires, Salón de las Américas, Organización de Estados Americanos. Ciudad de Buenos Aires, Argentina. Septiembre: Publicado en un disco compacto (CD).
- Geba Norma B. (2003): "Propuestas para desarrollar la Contabilidad Social y la Emisión de Balances Sociales de Entidades Lucrativas". XXIV Jornadas Universitarias de Contabilidad. Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional de La Plata, octubre de 2003.
- Mintzberg, Henry (1992): Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires, Ateneo, (pp. 32-40 y 72-83).
- Mintzberg Herny (1992) El poder en la Organización. La teoría de la política de gestión. Barcelona. Editorial Ariel, (Cap. 2.).
- Robbins, Stephen P. (1987): Administración. Teoría y práctica. México. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. (pp. 592-615).
- Senge, Peter, (1990): La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Editorial Granica, (pp. 222).
- Zturzenegger, A.; Flores Vidal, M. y Sturzenegger, G. (2003): "Hacia una cultura de la Responsabilidad Social en Argentina". Buenos Aires, Presentado en el Foro Ecuménico Social (pp. 11).